

COMPÉTENCES, TRAVAIL ET VIEILLISSEMENT : CONTEXTE ET PROBLÈMES POUR L'ERGONOMIE

GAUDART CORINNE

Centre de Recherches et d'Études sur l'Age et les Populations au Travail, Centre d'Études
de l'Emploi, Le Descartes I, promenade Michel Simon, Noisy-le Grand Cédex, 93166 Marne
La Vallée

PUEYO VALERIE

Centre de Recherches et d'Études sur l'Age et les Populations au Travail

Résumé

Le but de cette communication est de montrer que les compétences sont dans le même temps un objet de recherche ancien en ergonomie et un nouvel objet d'intervention problématique. Pour examiner les difficultés méthodologiques et épistémologiques que soulèvent, nous aurons recours à deux études plus ou moins directement en lien avec le vieillissement et les compétences ; elles nous permettront de montrer que le problème le plus important est en fait lié à la reconnaissance des compétences. Autour de cela nous poserons deux questions : est-il pertinent de mettre en évidence les compétences si les conditions sociales de leur reconnaissance ne sont pas réunies. Enfin, est-ce pertinent quand on réalise que certaines compétences sont déniées par les opérateurs eux-mêmes.

Mots clés : compétences, vieillissement, épistémologie

SKILLS, WORK AND AGEING : CONTEXT AND PROBLEMS FOR ERGONOMY

Abstract

The purpose of this communication is to show that skills are at the same time an usual object for research in ergonomics and a new and problematic object for intervention. To examine methodological and epistemological difficulties, we use two studies that analyse more or less directly links between ageing and skills, showing that the most important problem is in fact, the recognition of skills. We ask two questions. First, is it relevant to identify skills if social conditions for negotiation are not present in the firm? Second, what should intervention be in contexts where some skills are denied by operators themselves?

Keywords: Skills, ageing, epistemology

LES TERMES DES LIENS ENTRE COMPÉTENCES ET VIEILLISSEMENT

Les exigences de réactivité et de flexibilité imposées aux entreprises du fait d'une concurrence accrue, et la complexité croissante des systèmes de production rendent le travail de plus en plus imprévisible et, de ce fait, la prescription de plus en plus floue : la performance productive reposerait dorénavant davantage sur l'initiative, la créativité des opérateurs. L'évaluation et la validation des connaissances professionnelles ne peuvent donc plus, du point de vue des entreprises, uniquement se référer à l'exécution de la tâche, i.e. à une caractérisation du poste de travail. Elles doivent également prendre en compte la part non prescrite du travail que les opérateurs apportent, et c'est à ce niveau que se situeraient aussi les compétences.

Or, dans un contexte démographique où la population active vieillit, les entreprises se posent le problème des possibilités d'adaptation des opérateurs vieillissants aux nouveaux besoins de production et donc de leurs compétences. Trois points de vue peuvent fonder leurs représentations. 1) Un point de vue associant les compétences aux aptitudes individuelles, qui, prises isolément les unes des autres et en dehors de leur contexte de mise en œuvre, montrent un déclin de fonctions psychologiques et physiologiques des opérateurs vieillissants. 2) Un point de vue ramenant les compétences à des savoirs techniques qui interroge donc l'adaptabilité des opérateurs vieillissants aux changements techniques et organisationnels du travail. 3) Un point de vue basé sur un modèle de productivité de l'emploi associant les compétences à la performance et à la rentabilité, et où les opérateurs vieillissants représentent une main d'œuvre onéreuse et peu flexible qu'il faut faire partir au plus tôt.

C'est dans ce contexte que le CREAPT recueille des demandes de deux natures : 1) des demandes directement orientées sur les compétences : il s'agit d'identifier les compétences des opérateurs vieillissants pour favoriser leur maintien dans leur situation de travail, voire dans leur emploi. 2) Des demandes indirectes : les demandes initiales portant sur la mobilité, la polyvalence ou la formation nous conduisent à déterminer des enjeux du côté de la reconnaissance des compétences des opérateurs vieillissants. Dans les deux cas, il s'agit alors de réfléchir à la légitimité et au positionnement de l'ergonome pour répondre à ces demandes. En effet, au sein de l'entreprise, doit-il devenir un prescripteur de l'organisation du travail, doit-il participer à la définition des compétences, à l'organisation des parcours professionnels et à la gestion de l'emploi ? Ces préoccupations renvoient, à des interrogations d'ordre conceptuel, méthodologique, voire épistémologique et éthique.

LES COMPÉTENCES, UN OBJET DE RECHERCHE ANCIEN POUR L'ERGONOMIE, MAIS UN OBJET D'INTERVENTION NOUVEAU

En ergonomie, la notion de compétences est indissociable de la notion d'activité réelle, et de l'analyse du travail comme méthode pour les inférer (4). Les compétences permettent la mise en œuvre de régulations pour établir des compromis entre efficacité productive, préservation de soi et de santé et place dans le groupe de travail (3). Avec l'âge, les compétences intègrent davantage des enjeux autour de la préservation de soi (1)(6). Si la notion est ancienne, ce qui l'est moins, ce sont les demandes relatives à l'évaluation et la validation des compétences, domaine traditionnellement réservé à d'autres disciplines. Ainsi, Pastré (5) distingue trois niveaux d'analyse des compétences associés chacun à des disciplines spécifiques : 1) Les transformations du travail et leurs conséquences sur la caractérisation des compétences requises à un poste, puis acquises dans le travail ; c'est un niveau abordé globalement par les sciences sociales. 2) La dimension sociale et politique, i.e. la

reconnaissance sociale de la qualité professionnelle; on retrouve la sociologie et les sciences de la gestion. 3) Le développement cognitif des individus, i.e. la construction des compétences chez les opérateurs, domaine de la psychologie du travail, de la psychologie cognitive, de la didactique professionnelle. Or, s'il nous semble que l'ergonomie apporte des éléments sur chaque niveau et permet de les relier, sa légitimité à intervenir et ses outils sont pour chaque niveau variables et méritent d'être discutés.

DEUX EXEMPLES D'ÉTUDES

Demande directe sur l'identification des compétences : la pérennité du métier de fondeur

Dans cette étude (7), il s'agit d'identifier les compétences mises en œuvre par des fondeurs vieillissants chevronnés pour gérer les planchers de coulée des hauts-fourneaux afin de faciliter leur transmission aux jeunes embauchés et à des anciens cokiers vieillissants nouvellement mutés dans le métier. Ce qui a présidé au choix de ces derniers pour étoffer les effectifs des équipes, c'est la représentation réductrice des ingénieurs des ressources humaines de leurs compétences initiales : ils seraient « capables de travailler à la chaleur », tout comme les fondeurs. L'analyse de l'activité des fondeurs permet de faire les constats suivants : 1) les compétences essentielles constitutives du métier de fondeurs visent à prévenir et gérer l'instabilité des haut-fourneaux, i.e. l'incertitude du process ; 2) elles s'inscrivent dans des règles de métier qui établissent les modalités de travail collectif ; 3) la mise en œuvre et la transmission des compétences et l'élaboration de collectifs de travail sont mis à mal par des choix organisationnels : formation des jeunes via l'organisation de parcours de polyvalences entre 4 métiers sur des rythmes rapides, extension des temps partiels en lien avec des mesures d'âges, effectifs restreints. Ces choix sont basés sur 1) le déni des compétences du métier lié au déni de l'instabilité du process ; 2) la méconnaissance de la dimension collective nécessaire pour gérer le système. Ces derniers éléments rendent difficile l'acceptation par les responsables de production et de ressources humaines, des compétences mises à jour par les analyses de l'activité, compétences présentes mais limitées par des choix politiques. L'espace de discussion et d'articulation entre gestion locale et décisions plus macros est faible, voire inexistant : quelle peut être alors la place pour l'ergonomie et ses marges de manœuvre pour proposer une organisation du travail en lien avec les compétences réelles ?

Demande indirecte : le développement de la polyvalence dans la conduite des ponts

L'allongement de l'âge des départs à la retraite s'est traduite pour les pontiers par une forte sollicitation de la hiérarchie à développer la polyvalence dans plusieurs métiers (2). Or, des difficultés apparaissent déjà au développement de la polyvalence au sein du métier de pontier : elle diminue avec l'âge alors que la plupart des pontiers a un âge compris entre 45 et 55 ans. L'hypothèse de la hiérarchie pour expliquer cette diminution, est un manque de motivation et de flexibilité du personnel vieillissant. Les analyses de l'activité des pontiers montrent que la demande de polyvalence remet en question l'organisation informelle du travail élaborée par les pontiers eux-mêmes, basée sur la nécessité de développer des compétences spécifiques sur certains ponts, compétences dont la mise en œuvre nécessite une relative stabilité des pontiers à leur poste. Ces compétences ont les caractéristiques suivantes : 1) elles répondent aux exigences que se fixent les pontiers en matière de préservation de leur santé : elles permettent ainsi de prévenir les situations de fortes pressions temporelles, pour eux-mêmes et les collègues au sol ; 2) elles permettent de répondre aux butées temporelles imposées par le process en transgressant certaines règles

de sécurité. Ces compétences, même si elles sont connues de la majorité, sont difficilement avouables pour les pontiers, et désavouées par la hiérarchie : elles remettent en question le fonctionnement même du travail, voire du métier. Dans ce contexte, il apparaît ardu pour l'ergonome de générer une réflexion dans l'entreprise sur ces compétences, à moins, peut-être, de l'avoir posée d'entrée comme un objectif de l'intervention (ce qui pose par ailleurs la question des compétences de l'ergonome à traiter de ces questions).

DISCUSSION

Ces études permettent de constater que l'ergonomie traite transversalement des niveaux énoncés par Pastré. En effet, les études des liens vieillissement-travail 1) en proposant une approche développementale globale intégrant l'expérience au fil de l'âge, les éléments de gestion de la santé vont au-delà de l'abord du développement cognitif, 2) elles abordent les effets des transformations du travail en entrant par des préoccupations relatives à l'adaptation. 3) La reconnaissance se pose de fait avec la mise à jour des compétences. C'est sur ce dernier niveau peut-être que l'ergonomie pose le plus de questions. Ainsi, l'étude des pontiers montre que toutes les compétences ne sont pas, sans travail ou sans négociation préalable, « avouables » et que leur révélation peut poser problème. Elle pose la question de la pertinence des outils disponibles en ergonomie et des visées de l'étude. D'autre part, l'étude sur l'activité des fondeurs montre également que ces difficultés disciplinaires et méthodologiques sont d'ordre épistémologique. En effet, l'ergonome doit pouvoir rétablir le lien entre régulations locales individuelles et collectives mises en place grâce aux compétences, et des choix plus macro en termes d'organisation du travail, etc., sous peine de ne pouvoir enclencher une dynamique de transformations. Cela requiert deux éléments : premièrement, l'existence d'un espace public de négociation dans l'entreprise. Deuxièmement, cela implique de faire évoluer l'entreprise d'une considération des compétences comme caractéristiques individuelles, personnelles vers une approche des compétences relevant d'une imbrication très forte entre les moyens que l'entreprise donne aux opérateurs en matière de formation, d'outils, inscrits dans une organisation du travail, et d'autre part les ressources des opérateurs. Il faut donc relier le débat initialement centré sur l'identification et la validation des compétences à des questions relatives à l'amélioration des conditions de travail, à la prévention. On peut donc se demander, malgré toutes ces difficultés, si les ergonomes peuvent traiter de conditions de travail ou de prévention sans s'interroger plus avant sur les compétences des opérateurs, leur dynamique, leur formation.

RÉFÉRENCES

- (1) Gaudart, C. (1996). Transformations de l'activité avec l'âge dans des tâches de montage automobile sur chaîne. Thèse de Doctorat d'ergonomie EPHE, Laboratoire d'Ergonomie Physiologique et Cognitive, Paris.
- (2) Gaudart, C., Pondaven, S. (1998). Polyvalence, vieillissement et expérience dans deux métiers de la sidérurgie, Actes du XXXIIIème Congrès de la SELF, laboratoire d'ergonomie Cnam, EPHE, Paris, pp. 599-609.
- (3) Gaudart, C ; Weill-Fassina, A. (1999). L'évolution des compétences au cours de la vie professionnelle : une approche ergonomique. *Formation Emploi*, n°67, pp.47-62.
- (4) Faverge, J-M et al. (1970). *L'organisation vivante*, Université libre de Bruxelles, éditions de l'Institut de sociologie.

(5) Pastré, P. (1999). Travail et compétences : un point de vue de didacticien, *Formation et Emploi*, n°67, pp.109-125.

(6) Pueyo, V. (1999). Régulations de l'effcience en fonction de l'âge et de l'expérience professionnelle dans la gestion du contrôle qualité de la sidérurgie. Thèse de Doctorat d'Ergonomie. Paris : EPHE, Laboratoire d'Ergonomie Physiologique et Cognitive.

(7) Pueyo, V, Millanvoye, M. (à paraître). Etude de l'activité des fondeurs, rapport d'étude CREAPT.